GESTIÓN DIRECTIVA EN TIEMPOS DE CRISIS

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

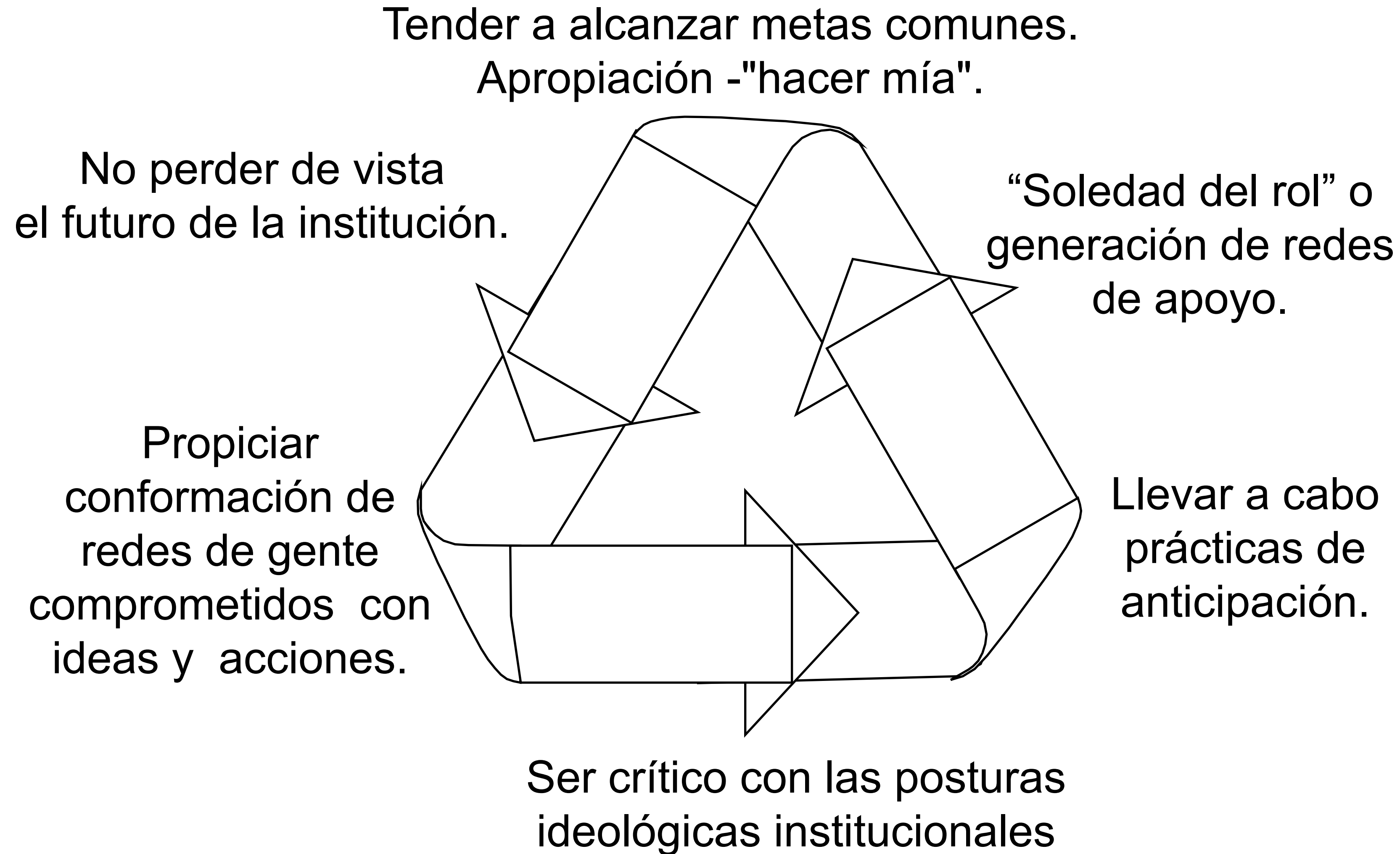
- Dirige y conduce …
- Dirige y conduce: a veces debe estar delante traccionando del equipo y a veces debe estar atrás apoyando y empujando al equipo.
- Dirige y conduce el conjunto de procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es responsable. No a las personas sino las actividades que las personas realizan.

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO??

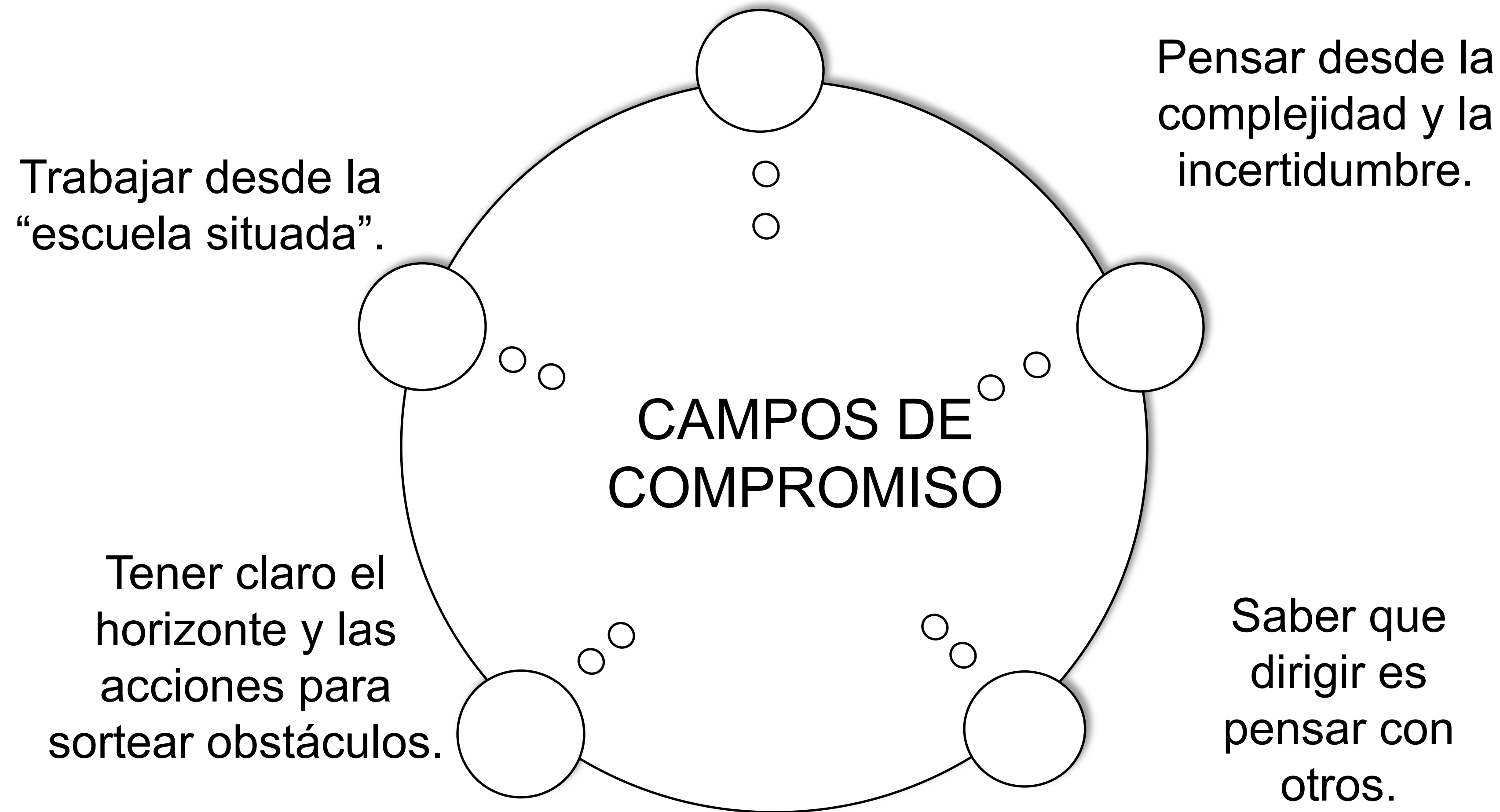
Coordina, gestiona y gobierna …

- Coordina: orden armónico entre diversos aspectos: espacios, tiempos, tareas, intereses distintos, etc. para alcanzar metas.
- Gestiona: que las cosas no queden solo en intenciones. Se evalúa una gestión por los resultados alcanzados.
- Gobierna: procura democratización y mayor participación de todos los actores de la escena educativa

CAMPOS DE COMPROMISO



Generar condiciones para que los proyectos se materialicen.



DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ROL

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineadas: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.
- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y contexto institucional

LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN

- Es un hacer apoyado en capacidad de "leer" situaciones y decidir frente a su singularidad
- Gestión situacional: No elige la realidad en que le toca actuar, pero sí elige la posición que decide tomar frente a ella.
- Es seguir escuchando, proponiendo, creando condiciones, rectificando, buscando.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Construcción de identidad y cultura institucional, mediante pertenencia y compromiso.
- Trabajo colectivo: potencia aportes individuales.
- “Actitud predispuesta al cambio”, “mentalidad positiva”.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Identificar problemas y posibles causas de conflictos institucionales.
- Atender a la diversidad y heterogeneidad de todos
- Considerar recursos materiales, condiciones laborales, lineamientos curriculares pertinentes, desarrollo profesional, normativas claras y flexibles, etc.

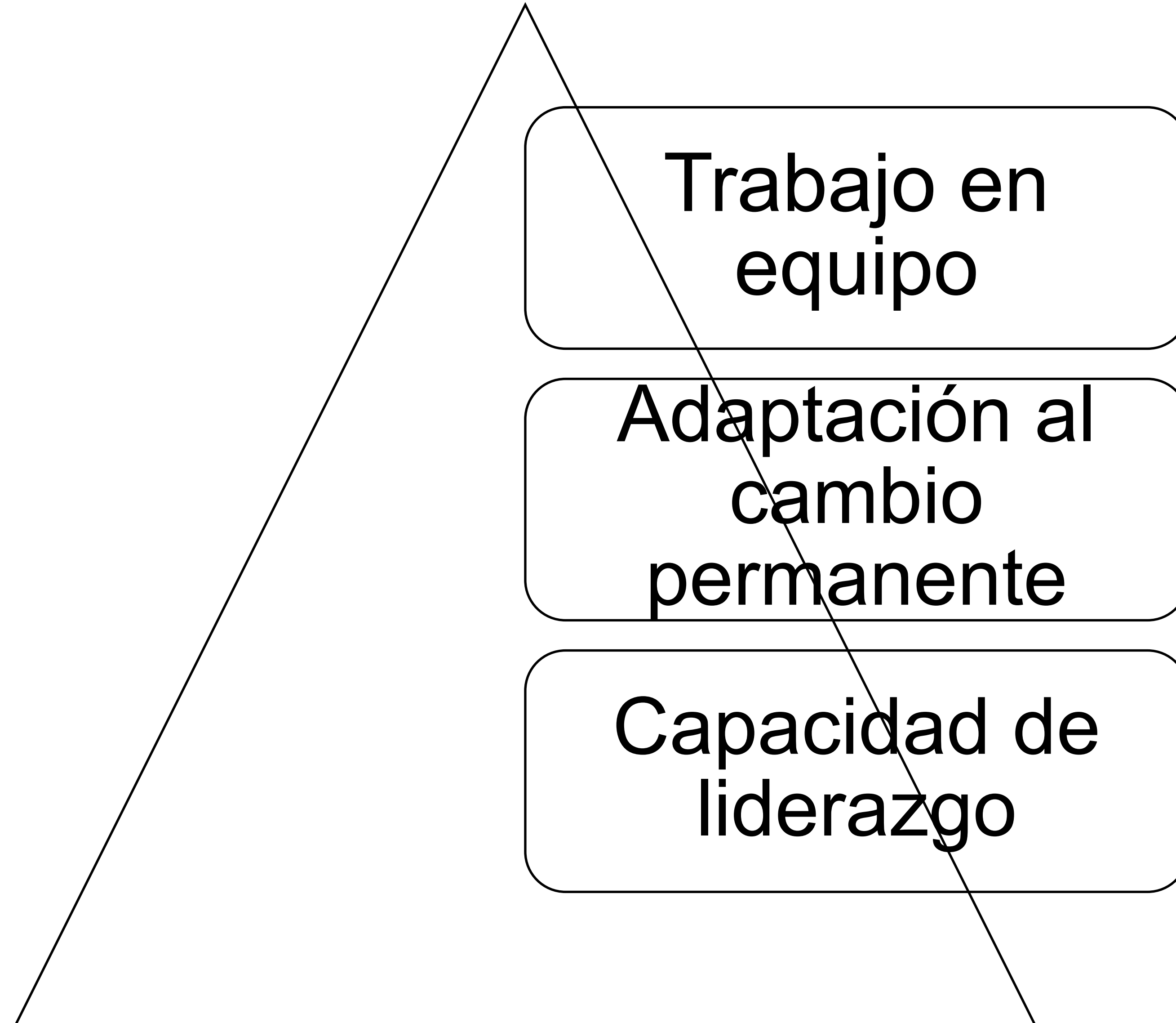
COMPLEJIDAD

- Conjunto de causas y consecuencias que expresan una dinámica no lineal en los sistemas.
- Un sistema es complejo no sólo porque está formado por elementos heterogéneos sino por su interdependencia.

INCERTIDUMBRE

- Incerteza que acompaña a la toma de decisiones: el funcionamiento de los sistemas es impredecible.

GESTIONAR LO IMPREDECIBLE



¿DIRECTIVOS EN CAOS?

- Necesitan tener en cuenta que:
- Siempre surgirán problemas ligados a la toma de decisiones.
- No se puede asegurar que los resultados serán los previstos.
- Pequeñas acciones o perturbaciones casuales (o causales) suelen tener grandes efectos no esperados.

DIRECTIVOS ANTE LA INCERTIDUMBRE

- Una única respuesta lleva a una única decisión posible y a una única acción a realizar.
- Incertidumbre: ¿lo que está sucediendo ahora podrá ser oportunidad para construir futuro?

LOS DIRECTIVOS GESTIONAN

- Están convencidos de que su misión es construir una buena escuela y saben que pueden.
- Tienen una mirada estratégica sobre su escuela y sobre su gestión.
- Tratan a los educadores como profesionales
- Son asesores pedagógicos de sus educadores.

LOS DIRECTIVOS Y LOS CONFLICTOS

Fomentan la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.

Generan un clima de trabajo que motiva y conforta.

Definen canales de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y respetan los horizontales

LOS DIRECTIVOS Y LOS EQUIPOS

Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.

Evalúan permanentemente el trabajo de su equipo y lo valoran.

Cumplen con lo que prometen, brindan seguridad y generan confianza y respeto.

LOS DIRECTIVOS NO ESTÁN SOLOS

Fomentan apertura hacia la comunidad.

Comparten sus experiencias con otros colegas y escuchan las de ellos.

Definen prioridades y saben delegar.

Aceptan la incertidumbre como dato de la realidad.

LOS DIRECTIVOS Y LA ÉTICA

- Sostienen lógica de colaboración mediante metas cooperativas.
- Construyen metas consensuadas
- Comparten buenas prácticas
- Interactúan éticamente.
- Ponen su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

EL DIRECTIVO Y LOS EDUCADORES

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.

INSTITUCIÓN COMO SISTEMA

- Fruto de interrelación de múltiples variables, tanto internas como externas
- Sistema abierto: relaciones permanentes con su entorno sociocultural, de él reciben posibilidades y demandas

INSTITUCIÓN COMO SISTEMA

- Sistema integrado: conviven diferentes componentes interrelacionados
- Sistema complejo: las consecuencias del accionar de cada persona, no se reducen a lo inmediato, sino que inciden en el conjunto de la escuela y también en su entorno

SISTEMA RELACIONAL

Comunidad: existencia de diferentes personas con:

- Distintos roles y necesidades (directivos, docentes, alumnos, padres).
- Intereses comunes a articularse en función de objetivos institucionales.
- Características personales, motivaciones, percepciones y actitudes.

SISTEMA DE ROLES COMPLEMENTARIOS

- Concepción constructivista: uno no se maneja con la realidad tal cual es, sino tal cual la conoce.
- Se interactúa con el rol complementario en función de lo que se conoce del mismo.
- Si no se conocen y comprenden los roles complementarios, se actúa en función del propio imaginario.

ALCANCE DE LOS ROLES

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineadas: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ROL

- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y con contexto institucional
- Espacios de reflexión compartida: no invalidan la existencia de responsabilidad individual en la tarea educativa

¿CUÁNDO HAY CONFLICTOS ENTRE ROLES?

- Cuando las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Cuando no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Ven posibilidades y desafíos donde otros ven problemas
- Tienen actitudes de apertura y escucha mutua
- Priorizan el trabajo en red.
- Entienden a la flexibilidad como manifestación de creatividad.
- Resignifican la vida cotidiana de la institución

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Crean escenarios variados, novedosos, enriquecedores y potenciadores.
- Aceptan que se actúa en contextos situados.
- Estimulan la interacción social.
- Valoran y gozan la diversidad

DIRECTIVOS DE ESCUELAS "SITUADAS"

- Sus acciones se realizan considerando a la institución en su especificidad y particularidad.
- Analizan la pertinencia o no de las normas macro o micro, dada las circunstancias.
- Tienen en cuenta la cultura institucional y la identidad institucional y al mismo tiempo reconocen la necesidad de considerar los cambios en la sociedad y a nivel mundial.

DIRECTIVOS: ¿QUÉ DEBEN TENER EN CUENTA?

- Reconocer y abordar contextos y coyunturas
- Compartir: hacer y hacer con otros.
- Brindar y pedir ayuda y apoyo
- Escuchar y aceptar propuestas
- Buscar, proponer y brindar apoyos
- Promover interacción fecunda entre “culturas”
- Escuchar, entender y comprender
- Comprometer se y hacerse cargo
- Promover "buena escuela"
- Legitimar (no legalizar) saberes y supuestos
- Tener como. meta escuela inclusora

DIRECTIVOS: ¿QUÉ DEBEN TENER EN CUENTA?

- Escuchar atentamente lo que acontece, aspirar a encontrar sentidos y significados compartidos.
- Registrar lo disruptivo como oportunidad para poder comprender y cambiar.
- Generar condiciones para la mejora institucional.
- Superar lo meramente teórico, para reconocer lo que ocurre en cada situación institucional concreta y particular.
- Comprender su involucramiento y responsabilidad en lo que pasa

¿QUÉ DIRECTIVOS Y DOCENTES NECESITAMOS HOY?

Aquellos que:

- Respetan la capacidad de cada uno para sentir, actuar, pensar, ser sujeto…
- Posibilitan y provocan el accionar creativo, propio y ajeno.
- Ponen la mirada en modalidades alternativas de resolución de problemas.

LOS DIRECTIVOS Y EL ACOMPAÑAMIENTO

¿ACCIÓN O ACTITUD?

QUÉ ES ACOMPAÑAR

- Es abordar necesidades de cambio a partir del análisis de las prácticas, de los sujetos y de las instituciones. (Familias y escuelas)
- Incluye sensibilidad, comprensión y respeto por lo que "el otro" puede aportar.

“YO ME OCUPO Y PREOCUPO POR VOS Y CON VOS”

- Todos necesitan saber de nuestra preocupación, recibir de nosotros el registro de que estamos allí para ellos, que nos importa qué les pasa, individual y colectivamente.
- Establecer vínculos saludables es una necesidad para que los procesos de aprendizaje y de enseñanza puedan seguir un derrotero más potenciador.

ACOMPAÑAR REFLEXIVAMENTE

- Ayudar a ver nuevas prácticas como caminos para poder eventualmente mejorar o transformar lo establecido.
- Intención: generar espacios de aprendizaje y mecanismos de "desaprendizaje", para “reaprender”.

ACOMPAÑAMIENTO: PARTICIPATIVO Y CREATIVO

- Ubica a todos en situaciones de participación e incentiva su creatividad.
- Situaciones problemáticas: se elabora y construye el sentido de cada una de ellas, muchas veces únicas e irrepetibles.

¿QUÉ TENER EN CUENTA?

- Establecer límites saludables para uno mismo y los demás.
- Construir sentimiento de comunidad.
- Tener disposición hacia la búsqueda y el ofrecimiento de apoyo.
- No asumir, presuponer o juzgar prejuiciosamente.

CONCLUSIONES

El acompañamiento debería ayudar a:

- Vivir la experiencia en situaciones complejas.
- Situar los aprendizajes en relación al mundo actual.
- Iniciar nuevas exploraciones de indagación, búsqueda y representación del conocimiento.

A orillas de otro mar, otro alfarero se retira en sus años tardíos. Se le nublan los ojos, las manos le tiemblan, ha llegado la hora del adiós. Entonces ocurre la ceremonia de la iniciación: el alfarero viejo ofrece al alfarero joven su pieza mejor. Así manda la tradición, entre los indios del noroeste de América: el artista que se va entrega su obra maestra al artista que se inicia. Y el alfarero joven no guarda esa vasija perfecta para contemplarla y admirarla, sino que la estrella contra el suelo, la rompe en mil pedacitos, recoge los pedacitos y los incorpora a su arcilla.

Eduardo Galeano

¡¡¡ MUCHAS GRACIAS !!!

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com